Health Canada Santé Canada

HealthWorks

A "how-to" for health and business success

If you are the owner or manager of a small business and you want to improve productivity, morale and safety in your workplace, then this booklet is for you.

It outlines a simple five-step process for improving business and employee health that can help you reap substantial rewards — without spending a lot of time and money.

Canada

Health Canada Santé Canada

Our mission is to help the people of Canada maintain and improve their health.
Health Canada

Contents

Why do it? 1

Maximize your impact 3

A simple, five-step process:

Step 1. Build commitment 4

Step 2. Find out what employees need and want 5

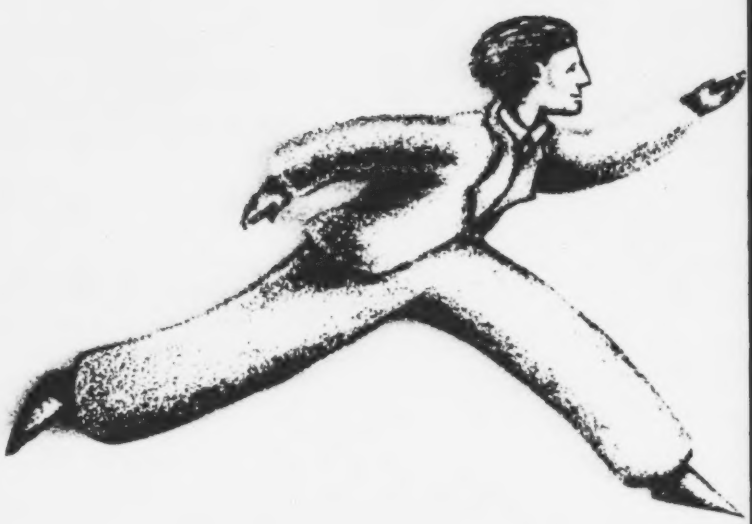
Step 3. Put together a plan . . . 11

Step 4. Put activities in place . . 15

Step 5. Follow up and revise your activities 20

Contact information 23

Canada



Publication authorized by the Minister of Health

Additional copies are available from:

Health Promotion and Programs Branch
Health Canada
Ottawa, Ontario
K1A 1B4

Tel.: (613) 954-8857
Fax: (613) 941-2366

This publication can be made available in alternative formats upon request (computer diskette/large print/audio-cassette/braille).

The opinions expressed in this document are those of the author and contributors and not necessarily the official views of Health Canada.

Ce document est aussi offert en français sous le titre :
La santé, on y travaille : guide pratique de la santé et de la réussite en milieu de travail

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by the Minister of Public Works and Government Services Canada, 1999

Cat. No. H39-474/1999E
ISBN 0-662-27790-2

103-00886/

Promoting a healthy workplace.

It's about the links between employee health and well-being, and the success of your business.

Whether you're just getting started or you're thinking about how you can improve your business, read on and find out how workplace health promotion can help you to:

- meet your business goals
- contribute to employee health and well-being
- improve the overall quality of the work environment

Why do it?

Promoting health in your workplace doesn't have to be complicated, expensive or time consuming. It's a matter of making a commitment to workplace health, finding out what kinds of initiatives your employees want, developing a plan, and putting some activities in place.

It can be as easy as:

- consulting with employees about how to make the work space safer and more efficient
- talking with staff about options for redistributing the workload among employees in order to reduce/eliminate difficult deadlines
- discussing with employees the possibility of inviting someone from the community to provide information on a topic of interest (e.g., stress management, nutrition, balancing work and family life)
- asking employees for their input on implementing a "no smoking" policy

Costs and benefits

Replacing skilled workers is costly and time consuming:

- **personnel searches, interviewing, recruiting and training costs**
- **the loss of skills, knowledge and "corporate" memory**

Research shows that attention to health and safety can:

- **improve employee morale**
- **enhance productivity**

Do it for your business!

As an employer or manager, you know the hassles of dealing with poor employee morale, re-assigning workloads because of chronic absenteeism, filling out benefit claim forms and trying to get "the right person for the job" when a valued employee leaves. Not only are they costly, time consuming and aggravating, these tasks prevent you from putting your energies into activities designed to build your business — for example, dealing with clients and planning for the company's future.

Do it for your employees!

With most people spending almost two thirds of their waking hours on the job, the workplace has a significant impact on health. Research supports the fact that the workplace affects employee health and well-being. For example:

- job stress can make people sick — and factors such as poor communication, job insecurity, and unsafe working conditions contribute to job stress
- employees who are subject to high demands over an extended period of time and have little control over their work can experience depression, heart disease, anxiety and other diseases
- injuries on the job can also have a negative impact on co-workers and families

What employees said ...

In a national survey on workplace health, employees said that they:

- **valued employers efforts to promote health and safety**
- **supported activities designed to develop healthier behaviours in the workplace**

Workplace health promotion isn't just about preventing illness, injury and accidents.

To maximize your impact on employee health and the health of your business, your "total" health promotion program should address each of the following:

- **Environment or surroundings:**
  Factors in the home or work environment that affect employee health, such as air, noise and lighting conditions, the quality of machinery and equipment, the type of work, responsibilities at work, relations with supervisors and co-workers, and relations with family at home.

- **Personal resources:**
  The sense of influence employees feel they have over their health and work, how much social support they feel they receive from others and the degree to which they actively participate in improving their own health.

- **Health practices:**
  Practices that affect health, including exercise, smoking, drinking, sleeping and eating habits, as well as the use of medication and other drugs.

Try this simple five-step process
for making health promotion a part of your workplace:

Step 1. Build commitment

Step 2. Find out what employees need and want

Step 3. Put together a plan

Step 4. Put activities in place

Step 5. Follow up and revise your activities

STEP 1

Build commitment

Build employee commitment for workplace health promotion initiatives by keeping these important points in mind:

- As the owner/manager, you are essential to the process. You need to be involved and enthusiastic.
- If you can't stay actively involved, select a champion.
- Follow up on progress, expect results and reward them appropriately.
- Promote the benefits of a healthy workplace by staging an event, posting information around the workplace or talking informally about it with employees.

" I used to think that employees were expendable, but they're not. Hiring, training, and bringing people up to peak productivity takes my time — and that's money."

STEP 2

Find out what employees need and want

Assessing and understanding employees' needs and preferences is an essential part of the process. If a workplace health promotion program is going to be successful, it has to reflect what employees themselves consider to be important. For example, there is no point in arranging for a speaker on stress management if employees aren't interested and won't attend.

Following is a brief description of four methods of determining employee needs and preferences. Choose the one that is right for your workplace.

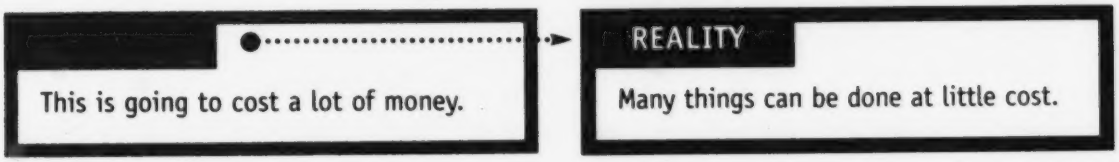
Have an informal discussion

Sit down with your employees and discuss their concerns about their own health and the health of the organization. You don't have to schedule a special meeting — just "piggyback" it on to another meeting or ask people informally. Ask for input about how to proceed and take the opportunity to gauge — and promote — enthusiasm for the initiative.

Put up a suggestion box

One of the easiest, most efficient and least intrusive ways to get employee input is to set up a suggestion box. (If you have the computer capability, you might consider an "electronic suggestion box" to permit employees an even greater degree of confidentiality.) Make sure to:

- promote it to employees both before and during the period it is set up
- ask for suggestions about: environment and surroundings, personal resources, and health practices
- emphasize that all suggestions will be considered seriously and confidentially
- put it up when most of your staff are likely to be around — i.e., not during a holiday period
- make the suggestion box attractive, visible and easily accessible
- follow up on all the suggestions in some way — even if it's just acknowledging them



STEP 2 Continued

Host an employee meeting

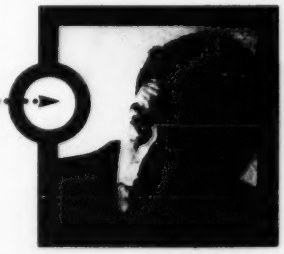
Organize a meeting of some or all of your employees to identify needs and how to address them. If only some of your employees are attending, make sure you have a good mix of all the different groups in the workplace. Keep in mind that employees may not be willing to discuss some health issues (e.g., alcohol and substance abuse issues) and personal and family issues. You may also want to consider getting an outsider or trusted employee to lead the discussion — if you think your presence will inhibit people from speaking frankly.

A sample meeting agenda:

- review the purpose of the meeting
- brainstorm a collective vision of a healthy workplace — i.e., "in an ideal world, our workplace would look like ...."
- identify key areas for potential improvement (i.e., environment and surroundings, personal resources and health practices)
- brainstorm activities that address these concerns and identify potential barriers
- organize the activity suggestions in order of importance
- review your findings and agree on next steps

Conduct a mini-survey

A brief questionnaire can tell you a lot about what health and safety issues are important to employees. If you choose this option, you'll need to promote it well in order to maximize employee participation. Bear in mind that you'll also need to tabulate and evaluate the responses, so this process is more labour intensive than the others. On the plus side, employees can reply anonymously and will likely feel more comfortable about disclosing their workplace concerns than they might otherwise. Think about having the results tabulated by a small group of employees, or by someone from outside your organization. See pages 8-10 for suggested survey questions.



"I'm under such pressure to get my workers to produce more, to produce better, to produce cheaper. But I finally figured out that their health determines how well they perform."

Choosing the method that's right for you

Since no two businesses are alike, it's impossible to provide a "one-method-fits-all" process for assessing employee needs. Keep in mind the following factors when you're designing a process that's right for your workplace.

- **Literacy levels:** Do all your employees read the language used in your workplace? At what level? Is print the best way to communicate or is an employee meeting a better option?

- **Cultural mix:** Do cultural practices make open communication between the sexes or between different groups of employees difficult, if not impossible? If so, it might make more sense to hold two meetings — one for men and one for women, or one for different ethnic groups.

- **Shiftwork:** Do rotating shifts in the workplace make it difficult to plan meetings? Perhaps you can schedule one shift to stay half an hour later, and have the next shift come in half an hour earlier.

- **Confidentiality:** Is there open communication in your organization or would employees feel more comfortable giving their opinions completely anonymously? Employees may feel constrained if their employer or supervisor is present at the meeting.

- **Time available:** Time is money — and both are tight — so you may not be able to afford the time for a full employee meeting. Try sharing the responsibility by asking employees to come in a little early or stay late and have the organization contribute 15 minutes of "work time," as well.

- **Urgency:** Has your staff been expressing health and safety concerns? Is this the talk around the coffee machine or water cooler? If so, you'll want to get a process in place right away.

My employees will think I'm interfering in their personal affairs.

REALITY

Studies show employees welcome workplace initiatives and their employer's interest in their personal well-being.

Environment or surroundings (physical and social)

Health and safety hazards and unpleasant working conditions are often a source of concern to employees.

- What health and safety changes could be made to this workplace?

Certain work situations can cause employees excess worry, nerves or stress and can negatively affect their health.

- How could work be better organized to help reduce stress?

- What could your workplace do to help reduce stress at home or outside of work?

Health practices

People's health practices — e.g., their eating, smoking, physical activity habits — can affect their health.

- What, if anything, would you like to do to improve your health? What, if anything, is stopping you from making these changes?

- What kinds of things do you think your employer could do to help you improve or maintain your health?

Personal resources

Having a sense of influence over your work can affect your overall health and well-being.

- Do you feel that you have an influence over what happens to you at work?

  ❒ yes
  ❒ no

Having a sense of influence over your health is important for your well-being.

- Do you feel in control of your own health?

  ❒ yes
  ❒ no

- What kinds of things do you think this workplace could do to help employees feel more of a sense of influence over their work and personal health?

Having someone to turn to in times of distress or unhappiness is also important to wellness.

- Do you feel that you have someone you can count on to understand how you feel?

  ❒ yes
  ❒ no

- What can this workplace do to help provide support when needed?

STEP 3

Put together a plan

As a blueprint for action, your health promotion plan helps to chart your direction for the future. Set out some goals for the short term (e.g., six months to one year) and some longer term objectives (e.g., one to two years), then revisit the plan periodically to check on where you are and what you've achieved and to plan some minor or even major modifications. (Refer to the evaluation guide on page 21.)

Your plan should:

- meet the needs of all employees — regardless of their current level of health, literacy level, cultural group, social and skill background
- strike a balance between what the employee and employer can do
- address employee concerns in all areas — **environment or surroundings** (physical and social), **personal resources** and **health practices**
- include the following key elements:
  - an overview of your **findings** about employee needs and preferences (e.g., half of employees said they were concerned about the lack of employee input into job tasks)
  - some broad-level **recommendations** (e.g., hold a weekly meeting to discuss the work flow and how work will be divided up, including plans for a try-out period)
  - a general idea of the **resources** you'll be using (e.g., local library, public health department, outside contractors)
  - a **schedule**, focusing on short- and long-term objectives
  - an **evaluation strategy**

Use the template on pages 12-14 to develop your own plan.

"Ignoring my employees' health is like expecting to produce a good product with defective equipment."

Environment or surroundings (physical and social)	**6 months**	**1 year**	**2 years**
• **key findings** (what employees said they wanted/needed)			
• **recommendations** (what kinds of activities would best address employee needs)			
• **resources** (people/ organizations to be contacted for more information/ assistance)			

Personal resources	6 months	1 year	2 years
• **key findings** (what employees said they wanted/needed)			
• **recommendations** (what kinds of activities would best address employee needs)			
• **resources** (people/ organizations to be contacted for more information/ assistance)			

Health practices	6 months	1 year	2 years
• **key findings** (what employees said they wanted/needed)			
• **recommendations** (what kinds of activities would best address employee needs)			
• **resources** (people/ organizations to be contacted for more information/ assistance)			

STEP 4

Put activities in place

Follow your workplace health promotion plan and get things moving. Make sure you promote your initiatives by putting up some posters around the office, advertising them through your office e-mail, or including a note in employees' pay envelopes or just "tacking them up" around the workplace.

You'll get the best results if you use a combination of the three following types of activities:

- **Awareness** activities give employees the information they need to make informed choices. These activities alone won't change people's behaviour, so combine them with skill-building activities and supportive work environments.

- **Skill-building** activities encourage people to get actively involved in changing their behaviour. These activities may require some commitment of time, space, equipment or money.

- **Supportive work environments** send out a strong message about your commitment to health and safety in the workplace (e.g., supportive policies for managing home/work responsibility).

Your health promotion activity plan should address the following:

- What do we want to achieve? (Objectives)
- What activities can we put in place to help us get there? (Activities)
- What resources do we need in order to put these activities in place? (Resources)
- When can/should we have this activity up and running? (Timelines)
- Who will take responsibility for pushing this initiative forward? (Person responsible)

The template on pages 18-19 can help you organize your activity plans.

I won't have the time to get involved.

REALITY

You decide how much time you can spend. Try starting small and building as you go.

Activities to improve:	Awareness
Environment and surroundings (physical and social)	• develop and post safety procedures • invite a speaker in to give a lunch-hour talk about accident prevention in the workplace • post a listing of community resources • invite speakers in to talk about how to manage home/work responsibilities effectively
Personal resources	• post information dealing with stress and stress management • offer seminars on effective communication
Health practices	Encourage employees to: • clip out health information and post it on a bulletin board • host a special or theme event: tie in healthy eating and active living activities with special days/campaigns such as Valentine's Day, Cancer Month (April), Heart Month (February) and Nutrition Month (March)

What's your management style?

Think about how your particular style might be affecting your own — and your employees' — health and well-being.

Skill-building	Supportive work environments
• train an employee in how to conduct a safety audit • provide training in the safe use/maintenance of machinery • encourage employees' participation in decisions affecting their jobs	• make protective equipment available and provide instructions on how to use it properly • eliminate potentially dangerous situations from the workplace • reorganize the workplace to make maximum use of windows and air flow
• offer a seminar on stress relaxation • give workers opportunities to learn new skills	• formalize an harassment policy for the workplace • give regular feedback on job performance • provide clear job descriptions • encourage employees' participation in decisions affecting their jobs
• invite a nutritionist to demonstrate healthy cooking techniques • invite a physiotherapist to talk about how to reduce back and other physical stress	• sponsor your employees in a softball tournament • offer juice and other nutritious alternatives in vending machines • provide a smoke-free environment

For example:

?

Do you try and keep a "finger in every pie" without sharing responsibility?

If so, are you getting "stressed out" by trying to do too much?

?

Do you ask for employee input on how to improve work flow?

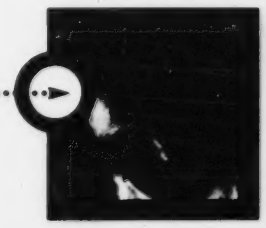
If not, is it affecting employee morale?

?

Do you welcome new ideas from everyone — no matter what their position in the company?

If so, does it encourage employees to think creatively and feel more in control of their work?

Objectives	Activities	Timelines



"Sometimes it takes a two-by-four to the side of the head before you do anything about health in the workplace."

Resources required	Person responsible
Who:	
What:	
Cost:	
Who:	
What:	
Cost:	
Who:	
What:	
Cost:	
Who:	
What:	
Cost:	

I have to be an expert in health.

REALITY

You don't need special skills to get a workplace program up and running, and you can learn as you go.

" I found out the hard way that having employees with low morale creates low productivity. It showed where it counts — on the bottom line!"

STEP 5

Follow up and revise your activities

Once your workplace health promotion activities are up and running, you'll want to know what's working and what isn't. Reviewing your activities can help you improve what you're already doing and justify continuing or expanding activities. It doesn't have to be difficult or time consuming — in fact, it may be as simple as keeping records of how many people attended activities and asking for their comments and suggestions for change.

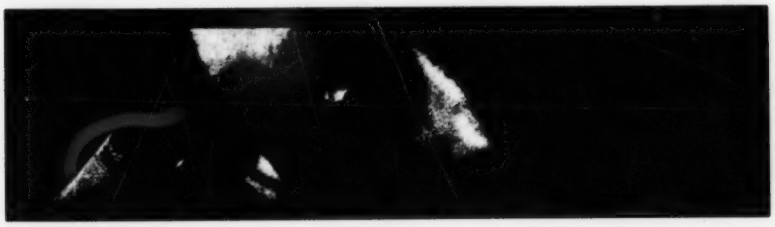
- **Determine** if you met your activity objectives.
- **Get ongoing feedback** from employees, including suggestions for improving initiatives.
- **Keep a tally** of how many people participate.
- **Re-evaluate your plans**, taking into account any changes in timing or available resources.
- **Adjust your plan**, as required.
- **Demonstrate your own commitment** and enthusiasm by taking part in activities.
- **Update the resource section** on page 23 as your community contacts grow!
- **Monitor absenteeism** and other cost drivers.

(Refer to the evaluation guide on page 21-22.)

This won't benefit me or my business.

REALITY

You can increase productivity and improve employee health and safety.



An evaluation guide

Effective evaluation is more about understanding how we learn and change than it is about judgment and measurement.

Evaluation does not have to be a daunting task, but it is vitally important to the success of your workplace health initiative. **Evaluation is about gathering information** to find out:

- if the initiative is meeting objectives
- what is working and what is not
- what improvements are needed to make it work

One example of an evaluation tool is the logic model. The logic model consists of common elements, showing **what** the program is supposed to do, for **whom** and **why**.

What?

- components — what it is about (e.g., stress reduction initiative)
- activities — what you are doing or what services you are providing (e.g., ask employees for input into decision making at monthly staff meetings, arrange for stress management information session at lunch hour)

Who?

- target groups — who you are doing it to or for (e.g., all employees or certain priority groups)

Why?

- short-term outcomes — the direct results of the program on its participants (e.g., reduced stress, more satisfied employees)

"It is important to build evaluation into the planning process from the beginning, otherwise it will be hard to measure whether or not the initiative is effective."

T. Horne, *Program Evaluation for Health Promotion, Making a Difference* (1995)

- long-term outcomes — changes your program is intended to achieve "down the road" (e.g., a 10% reduction in absenteeism in two years; a 5% reduction on health care costs in two years; a 2% increase in productivity; improved employee morale; an enhanced corporate image; reduced turnover and lower health care costs; improved morale; less absenteeism; more productive employees)

There is no "right" way to create a logic model — in fact, you may find it easier to start in the middle. Every program should be able to undertake some type of evaluation activity.

Advantages of creating a logic model:

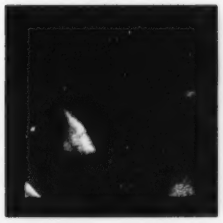
- summarizes the key elements of the program
- explains the rationale behind activities
- clarifies the difference between the activities and the intended outcomes of the program
- shows the cause-and-effect relationships between the activities and the outcomes, i.e., which activities will lead to which outcomes.

Logic model tips:

- Practice makes perfect! The first time is always the hardest. ... it will get easier.
- Strive for simplicity. Follow the KISS principle:
  Keep **I**t **S**hort and **S**imple.
  Don't try to include all the details of your plan. Try to fit the whole logic model on one page.
- Discuss the logic model with staff involved at all levels.
- Evaluation should be based on a common understanding of activities and their connection to expected outcomes.

Management guru Dr. W.E. Deming once said that "every organization is perfectly designed to achieve the results it gets." Remind the committee of this as they establish their working arrangements and begin to work with the target group(s).

Adapted from *A Program Evaluation Tool Kit: The Blue Print for Public Health Management*. Ontario Ministry of Health & PHRED Ottawa Carleton Health Department.



What other resources are available?

Contact information

For more information about workplace health promotion programs and services, contact:

Health Canada at (613) 954-8857
or
Surf the Health Canada Web site:
http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/workplacehealth/

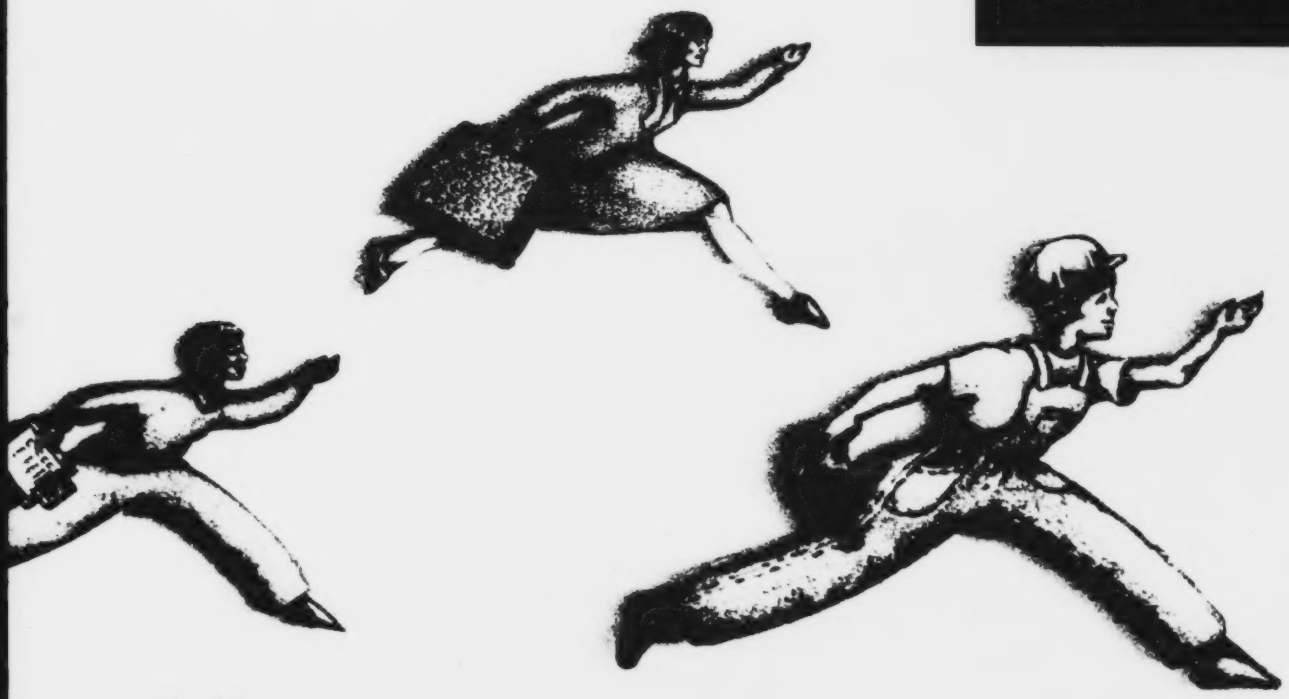
There are also many municipal/regional/provincial organizations that can be of help and many of them offer services and products free of charge. Try contacting one of the following organizations in your area:

- local public health department
- local parks and recreation centres
- family counselling centre
- private counselling groups for employee assistance
- Canadian Centre for Occupational Health and Safety:
  — Tel: 1-800-263-8466
  — E-mail: inquiries@ccohs.ca
  — Web: http://www.ccohs.com
- alcohol and drug programs
- hospitals and medical centres
- municipal governments
- mental health services
- provincial health ministries
- community information centres
- voluntary, non-profit organizations
  (e.g., lung association, cancer association)

Santé Canada Health Canada

La santé, on y travaille

Guide pratique de la santé et de la réussite en milieu de travail



Vous **êtes propriétaire ou gestionnaire d'une petite entreprise et vous voulez améliorer la productivité, le moral des employés et la sécurité de votre milieu de travail? Alors ce petit guide saura vous intéresser.**

Il propose un processus simple en cinq étapes pour rehausser l'état de santé de votre entreprise et des membres de votre personnel. Il pourrait vous rapporter gros sans que vous ayez à dépenser beaucoup de temps et d'argent.

Canada

Santé Canada Health Canada

Notre mission est d'aider les Canadiens et les Canadiennes à maintenir et à améliorer leur état de santé.

Santé Canada

Table des matières

Pourquoi vous lancer dans un tel projet? 1

Comment avoir le plus d'impact possible? 3

Un processus simple en cinq étapes:

Étape 1. Favorisez l'engagement 4

Étape 2. Trouvez ce dont les employés ont besoin et ce qu'ils désirent . . . 5

Étape 3. Élaborez un plan 11

Étape 4. Mettez sur pied des activités 15

Étape 5. Faites un suivi et revoyez vos activités 20

Pour en savoir davantage 23

Canada

Publication autorisée par le ministre de la Santé.

On peut se procurer des exemplaires supplémentaires auprès de :

Direction générale de la promotion et des programmes de la Santé
Santé Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 1B4

Téléphone : (613) 954-8857
Télécopieur : (613) 941-2633

On peut obtenir, sur demande, la présente publication sur disquette, en gros caractères, sur bande sonore ou en braille.

Les opinions exprimées dans le présent document sont celles de l'auteure et de ses collaborateurs, et ne reflètent pas nécessairement les vues officielles de Santé Canada.

Also available in English under the title:
Healthworks: A "how-to" for health and business success

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 1999

N° de cat. H39-474/1999F
ISBN 0-662-83677-4

Promotion de la santé en milieu de travail

Ceci a trait aux liens entre la santé et le bien-être des employés d'une part, et la réussite de votre entreprise d'autre part.

Vous venez de vous lancer en affaires? Vous pensez à une façon d'améliorer votre entreprise? Ce petit guide vous expliquera comment la promotion de la santé en milieu de travail peut vous aider à :

- atteindre vos objectifs d'affaires;
- contribuer au bien-être et à la santé de votre personnel;
- améliorer la qualité globale de l'environnement de travail.

Pourquoi vous lancer dans un tel projet?

La promotion de la santé dans votre milieu de travail n'a pas besoin d'être compliquée, dispendieuse ou d'exiger beaucoup de temps. Il suffit de vous engager à favoriser la santé en milieu de travail, à choisir le genre de projets que vos employés désirent, à concevoir un plan et à mettre sur pied diverses activités.

Cela peut être aussi facile que :

- consulter les employés sur la façon de rendre le milieu de travail plus sécuritaire et plus efficient;
- échanger avec les employés pour voir comment répartir la charge de travail de manière à réduire ou à éliminer les tombées qui s'avèrent difficiles à respecter;
- discuter avec les employés de la possibilité d'inviter un membre de la collectivité à donner une conférence sur un sujet qui les intéresse (p. ex., la gestion du stress, la nutrition, l'équilibre entre les responsabilités professionnelles et familiales);
- sonder l'opinion des employés quant à l'adoption d'une politique « anti-tabac ».

Coûts et avantages

Il est exigeant et coûteux de remplacer des employés hautement qualifiés :

- **coûts liés à la quête de personnel, aux entrevues, au recrutement et à la formation;**
- **perte des compétences, des connaissances et de la « mémoire institutionnelle ».**

Selon la recherche, le fait de miser sur la santé et sur la sécurité permet de :

- **rehausser le moral des employés;**
- **accroître la productivité.**

Faites-le pour le bonheur de votre entreprise!

À titre d'employeur ou de gérant vous êtes fort conscient des problèmes découlant de la démotivation du personnel, de la redistribution du travail due au taux d'absentéisme chronique, des nombreux formulaires de réclamation à remplir et des efforts nécessaires pour dénicher « la bonne personne pour le poste » quand un employé hautement prisé vous quitte. En plus d'être longues, coûteuses et onéreuses, ces tâches vous empêchent de mettre toutes vos énergies dans des projets plus profitables pour votre entreprise, comme les services à la clientèle et la planification d'avenir de la compagnie.

Faites-le pour le bonheur de votre personnel!

Puisque la plupart des gens passent les deux-tiers de leurs heures d'éveil au travail, il va de soi que le lieu de travail affecte la qualité de leur santé. De fait, la recherche révèle que le milieu de travail a une incidence certaine sur la santé et le bien-être des employés. C'est ainsi, par exemple, que :

- le stress professionnel peut rendre les gens malades. Des facteurs comme la piètre communication, l'insécurité d'emploi et les conditions de travail non sécuritaires alimentent ce stress;
- les employés qui sont soumis à de fortes attentes sur de longues périodes et qui exercent peu de contrôle sur leurs conditions de travail, peuvent éprouver de la dépression, des maladies cardiaques, de l'anxiété et d'autres maladies;
- les blessures qui surviennent sur les lieux de travail peuvent aussi avoir un effet négatif sur les collègues de travail et sur la famille.

Qu'en pensent les employés?

Dans le cadre d'une enquête nationale sur la santé au travail, les employés ont affirmé ce qui suit :

- **ils apprécient les efforts des employeurs pour promouvoir la santé et la sécurité au travail;**
- **ils appuient des activités qui favorisent des comportements plus sains en milieu de travail.**

La promotion de la santé au travail ne vise pas uniquement la prévention des maladies, des blessures et des accidents.

Afin d'avoir le plus d'impact possible sur la santé de vos employés et de votre entreprise, votre programme global de promotion de la santé devrait s'attarder à chacun des éléments suivants :

- **L'environnement ou le contexte de travail :**
  Il s'agit de facteurs qui, au travail ou à la maison, affectent la santé des employés comme la qualité de l'air, le niveau de bruit ou d'éclairage, la qualité de l'équipement ou de la machinerie, le type de travail, les responsabilités inhérentes au poste, les relations avec les superviseurs et collègues, ainsi que les rapports familiaux à domicile.
- **Les ressources personnelles :**
  Il s'agit du sentiment d'influence des employés face à leur santé et à leur travail, du degré de soutien social dont ils jouissent et du sentiment qu'ils ont de contribuer activement à améliorer leur propre état de santé.
- **Les pratiques en matière de santé :**
  Il s'agit de pratiques qui affectent la qualité de la santé, y compris le taux d'activité physique, le tabagisme, la consommation d'alcool, la qualité du sommeil, les habitudes alimentaires, ainsi que la consommation de médicaments et d'autres drogues.

Vous pouvez recourir au processus suivant en cinq étapes pour mieux intégrer le concept de la promotion de la santé à votre milieu de travail :

Étape 1. Favorisez l'engagement

Étape 2. Trouvez ce dont les employés ont besoin et ce qu'ils désirent

Étape 3. Élaborez un plan

Étape 4. Mettez sur pied des activités

Étape 5. Faites un suivi et revoyez vos activités

ÉTAPE 1

Favorisez l'engagement

Favorisez un engagement du personnel envers les projets de promotion de la santé en vous souvenant des points importants suivants :

- Comme propriétaire ou gestionnaire, vous jouez un rôle essentiel dans ce processus. Vous devez être pleinement engagé et enthousiaste.
- Nommez quelqu'un pour promouvoir la cause à votre place si vous n'êtes pas en mesure d'y rester engagé activement.
- Faites un suivi du progrès accompli, misez sur les résultats et récompensez-les de façon appropriée.
- Faites valoir les avantages d'un milieu de travail sain en organisant un événement quelconque, en affichant de l'information dans le milieu de travail ou en échangeant de façon informelle avec les membres du personnel.

« Avant, je pensais que les employés étaient une denrée remplaçable, mais ce n'est pas le cas. L'embauche, la formation et l'atteinte d'un taux de productivité optimal exigent beaucoup de mon temps... et le temps, c'est de l'argent. »

ÉTAPE 2

Trouvez ce dont les employés ont besoin et ce qu'ils désirent

Une étape essentielle du processus consiste à comprendre et à évaluer les besoins et les préférences des membres du personnel. Pour garantir le succès d'un programme de promotion de la santé en milieu de travail, il faut s'assurer qu'il intègre des éléments que les membres du personnel jugent eux-mêmes importants. Par exemple, il ne sert à rien de faire venir un conférencier pour parler de la gestion du stress si les employés ne sont pas intéressés ou s'ils ne veulent pas y participer.

Voici une brève description de quatre méthodes pour vous aider à définir les besoins et préférences des membres de votre personnel. Choisissez celle qui vous convient.

Prévoyez un échange informel

Prenez le temps de jaser avec vos employés pour connaître leurs préoccupations face à leur état de santé personnel et à la santé au sein de l'entreprise. Il n'est pas nécessaire d'organiser une rencontre spéciale. Vous pourriez prévoir une période d'échange informelle suivant une réunion ou encore, une conversation amicale avec les gens. Demandez aux employés de donner leurs idées. Profitez-en pour évaluer le degré d'enthousiasme de vos employés face au projet et pour le promouvoir davantage.

Installez une boîte à suggestions

Une des façons les plus simples, efficaces et discrètes d'obtenir l'opinion des employés consiste à installer une boîte à suggestions. (Si vous avez l'équipement nécessaire, vous pourriez aussi songer à créer une « boîte à suggestions électronique », ce qui protégerait encore plus la confidentialité du personnel). Assurez-vous de :

- familiariser les employés avec la boîte avant même son installation et tout au long de la période d'utilisation prévue;
- demander des suggestions qui portent sur le milieu de travail et le contexte professionnel, les ressources personnelles des employés et leurs pratiques en matière de santé;
- insister sur le fait que toutes les suggestions seront prises au sérieux et qu'elles seront traitées de façon confidentielle;
- installer la boîte à suggestions à une heure où la plupart des employés sont présents au travail plutôt que pendant une période de congé, par exemple;
- avoir une boîte à suggestions attrayante, visible et facilement accessible;
- donner suite, d'une façon ou d'une autre, à toutes les suggestions, même s'il s'agit uniquement d'en accuser réception.

Cette démarche va coûter très cher.

RÉALITÉ

On peut faire beaucoup de choses à peu de frais.

ÉTAPE 2 suite

Organisez une réunion avec tous les membres du personnel

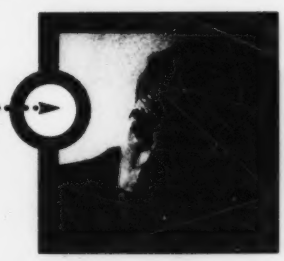
Organisez une réunion avec les membres de votre personnel pour mieux définir leurs besoins et pour trouver des façons d'y répondre. S'il n'est pas possible de réunir tous les employés, assurez-vous que les participants et participantes représentent bien vos divers groupes de travail. Ne soyez pas surpris si certains employés refusent d'aborder des aspects particuliers de la santé (comme la consommation d'alcool ou de drogues, par exemple) ou certaines questions d'ordre personnel ou familial. Vous pourriez aussi demander à une personne de l'extérieur ou à un employé hautement respecté de mener la discussion, si vous pensez que votre présence pourrait gêner les gens et les empêcher de s'exprimer franchement.

Voici l'ordre du jour d'une réunion typique :

- expliquez la raison d'être de la réunion;
- organisez un remue-méninges sur une vision collective d'un milieu de travail sain; cette vision pourrait s'exprimer ainsi : « dans un monde idéal, notre milieu de travail serait un endroit où... »;
- définissez les domaines clés à améliorer (contexte de travail et environnement professionnel, ressources personnelles et pratiques en matière de santé);
- organisez un remue-méninges sur les activités pouvant répondre à ces soucis et identifiez des obstacles possibles;
- classez les suggestions d'activités par ordre d'importance;
- revoyez vos conclusions et entendrez-vous sur les prochaines étapes.

Faites une mini-enquête

Un court questionnaire peut vous en dire long sur les aspects de santé et de sécurité au travail qui préoccupent le plus les membres de votre personnel. Si vous choisissez cette approche, assurez-vous de bien la promouvoir pour garantir la plus grande participation possible des employés. Rappelez-vous que vous devrez aussi compiler et analyser les réponses. Une telle mesure exige donc plus de travail que les autres. Par contre, elle assure l'entière confidentialité des réponses. De ce fait, les employés seront plus à l'aise de livrer une opinion franche. Pensez à demander à un petit groupe d'employés ou à une personne de l'extérieur de compiler les réponses. Les pages 8 à 10 suggèrent diverses questions à poser dans le cadre d'un tel sondage.



« Je subis beaucoup de pressions pour forcer mes employés à produire plus et mieux à moindre coût. Mais j'ai finalement compris que leur productivité est intimement liée à leur état de santé. »

Comment choisir la méthode qui convient le mieux

Tout comme il n'existe pas deux entreprises semblables, il n'existe pas de mode d'évaluation universel qui permette de définir les besoins de tous les types d'employés. Par conséquent, souvenez-vous des facteurs suivants quand vous adoptez un processus qui s'applique bien à votre milieu de travail particulier.

- **Degré d'alphabétisation :** Les membres de votre personnel sont-ils tous capables de lire la langue de travail en vigueur? Dans quelle mesure? Est-il préférable de communiquer avec eux par écrit ou d'organiser une réunion du personnel?
- **Variances culturelles :** Les pratiques culturelles rendent-elles difficile, voire impossible, la communication entre les sexes ou entre divers groupes d'employés? Dans ce cas, il serait peut-être mieux d'organiser deux rencontres, l'une avec les hommes et l'autre avec les femmes, ou de prévoir des séances distinctes avec les membres de divers groupes ethniques.
- **Horaires variés :** Est-il difficile d'organiser une rencontre avec tous les membres du personnel en raison des horaires de travail irréguliers en vigueur au sein de votre entreprise? Si c'est le cas, vous pourriez demander à un groupe d'arriver une demi-heure plus tôt que d'habitude et à l'autre groupe de rester une demi-heure plus tard.
- **Confidentialité :** Les membres du personnel communiquent-ils de façon franche et ouverte au sein de votre entreprise? Vos employés seraient-ils plus à l'aise d'exprimer leur opinion de façon entièrement anonyme? Il se pourrait que la présence d'un employeur ou d'un superviseur à une rencontre gêne certains employés.
- **Temps disponible :** Le temps, c'est de l'argent. Puisque tous deux sont des denrées rares, peut-être n'avez-vous pas les moyens d'organiser une rencontre avec tous les membres de votre personnel pendant les heures de bureau. Pourquoi ne pas confier aux employés une part de responsabilité en leur demandant d'arriver un peu plus tôt ou de quitter un peu plus tard et en investissant vous-même 15 minutes de travail « payant »?
- **Urgence :** Les membres de votre personnel sont-ils préoccupés par diverses questions de santé ou de sécurité? Ces sujets alimentent-ils la conversation pendant la pause-café? Si tel est le cas, vous auriez avantage à engager le processus dans les plus brefs délais.

Mes employés vont dire que je me mêle de leur vie personnelle.

RÉALITÉ

Les études démontrent que les employés accueillent bien les initiatives en milieu de travail et qu'ils sont heureux que l'employeur s'intéresse à leur bien-être personnel.

Environnement ou contexte de travail (physique et social)

Les risques pour la santé et la sécurité au travail, ainsi que les conditions de travail déplaisantes, constituent souvent une source d'inquiétude pour les employés.

- Quels changements relatifs à la santé et à la sécurité pourrions-nous instaurer dans ce milieu de travail?

Certaines situations de travail peuvent inquiéter, déranger ou stresser les employés, et ainsi avoir un effet négatif sur leur état de santé.

- Comment pourrait-on mieux organiser le travail pour réduire le stress qui y est associé?

- Que pourrait-on faire au sein de votre milieu de travail pour aider à réduire le taux de stress à la maison ou hors du travail?

Pratiques en matière de santé

Les pratiques personnelles des gens en matière de santé, soit les habitudes alimentaires, le tabagisme et le taux d'activité physique par exemple, peuvent affecter leur santé.

- Qu'aimeriez-vous faire, si possible, pour améliorer votre santé? Qu'est-ce qui vous empêche de faire ces changements?

- Quel genre de mesures votre employeur pourrait-il adopter pour vous aider à maintenir ou à améliorer votre santé?

Ressources personnelles

Le fait de sentir que vous exercez une certaine influence sur votre travail peut affecter votre santé et votre bien-être.

- Croyez-vous avoir un certain contrôle sur ce qui vous arrive au travail?

  ❒ oui
  ❒ non

Le fait de sentir que vous exercez une certaine influence sur votre santé a de l'importance pour votre bien-être.

- Croyez-vous avoir un certain contrôle sur votre santé?

  ❒ oui
  ❒ non

- Selon vous, que pourrait faire l'entreprise pour que ses employés sentent qu'ils ont une meilleure influence sur leur travail et sur leur santé?

Le fait de pouvoir compter sur une oreille attentive lorsqu'on est triste ou accablé est important pour le bien-être.

- Sentez-vous que vous pouvez compter sur quelqu'un qui saura comprendre vos sentiments?

  ❒ oui
  ❒ non

- Que peut faire l'entreprise pour vous venir en aide quand vous en avez besoin?

ÉTAPE 3

Élaborez un plan

Votre plan de promotion de la santé constitue un véritable schéma sur lequel bâtir vos stratégies d'avenir. En ce sens, il importe de fixer des objectifs à court terme (de six mois à un an), de même que des objectifs à plus long terme (de un à trois ans). Il est aussi bon de revoir le plan périodiquement pour voir où vous en êtes et ce que vous avez réalisé, et pour apporter les modifications mineures ou majeures qui s'imposent.(Veuillez consulter l'outil d'évaluation à la page 21).

Votre plan devrait vous permettre de :

- répondre aux besoins de tous vos employés, peu importe leur niveau de santé actuel, leur niveau d'alphabétisation, leur appartenance culturelle, leurs habitudes sociales et leurs compétences;
- atteindre un certain équilibre entre ce que les employés peuvent faire et ce que l'employeur peut faire;
- tenir compte des préoccupations des employés dans tous les domaines, soit **l'environnement ou le contexte de travail** (physique et social), **les ressources personnelles et les pratiques en matière de santé**;
- intégrer les éléments clés suivants :
  - un survol de **ce que vous avez découvert** au sujet des besoins et des préférences des employés (p. ex., la moitié des employés s'inquiètent du fait qu'ils n'ont pas leur mot à dire au niveau des tâches de travail);
  - certaines **recommandations** générales (p. ex., la tenue d'une réunion hebdomadaire pour discuter de la charge de travail et de la répartition des tâches, y compris les plans d'une période d'essai);
  - un aperçu général des **ressources** que vous comptez utiliser (p. ex., la bibliothèque locale, le bureau de santé publique, des fournisseurs de l'extérieur);
  - un **échéancier** qui tient compte des objectifs à court et à long terme;
  - une **stratégie d'évaluation**.

Vous pouvez vous inspirer du modèle décrit aux pages 12 à 14 pour concevoir votre propre plan.

« Faire fi de la santé des employés, c'est comme tenter de créer un bon produit avec des outils défectueux. »

Environnement ou contexte (physique et social)	**6 mois**	**1 an**	**2 ans**
• **résultats importants** (ce que les employés ont dit désirer ou ce dont ils croient avoir besoin)			
• **recommandations** (les sortes d'activités qui répondraient le mieux aux besoins des employés)			
• **ressources** (personnes/ organisations à joindre pour obtenir des renseignements additionnels ou de l'aide)			

Ressources personnelles	6 mois	1 an	2 ans

- **résultats importants**
  (ce que les employés ont dit désirer ou ce dont ils croient avoir besoin)

- **recommandations**
  (les sortes d'activités qui répondraient le mieux aux besoins des employés)

- **ressources**
  (personnes/ organisations à joindre pour obtenir des renseignements additionnels ou de l'aide)

Pratiques en matière de santé	6 mois	1 an	2 ans
• **résultats importants** (ce que les employés ont dit désirer ou ce dont ils croient avoir besoin)			
• **recommandations** (les sortes d'activités qui répondraient le mieux aux besoins des employés)			
• **ressources** (personnes/ organisations à joindre pour obtenir des renseignements additionnels ou de l'aide)			

ÉTAPE 4

Mettez sur pied des activités

Il importe de donner suite à votre plan de promotion de la santé au travail et de mettre sur pied des activités concrètes. Assurez-vous de bien promouvoir vos projets en installant des affiches partout dans l'édifice, en annonçant vos activités par courriel ou en incluant un avis dans l'enveloppe de paie des employés.

Vous obtiendrez de bien meilleurs résultats si vous misez en même temps sur les trois groupes d'activités suivants :

- Les activités de **sensibilisation** donnent aux employés les renseignements dont ils ont besoin pour faire des choix éclairés. Ces démarches ne suffisent pas, à elles seules, à modifier le comportement des gens. Il faut donc les intégrer à des activités centrées sur l'acquisition d'habiletés et la création de milieux de travail positifs.

- Les activités centrées sur l'**acquisition d'habiletés** incitent les gens à s'impliquer activement dans la modification de leurs habitudes. Ces activités peuvent exiger un certain engagement au niveau du temps, de l'espace, de l'équipement ou de l'argent.

- Les activités qui visent à créer des **environnements de travail positifs** témoignent éloquemment de votre engagement face à la santé et à la sécurité au travail (p. ex., des politiques d'encouragement qui aident les employés à mieux gérer leurs responsabilités à la maison et au travail).

Votre plan d'activités de promotion de la santé devrait tenir compte de ce qui suit :

- Que tentons-nous de réaliser? (Objectifs)
- Quelles activités pouvons-nous mettre en place pour y arriver? (Activités)
- De quelles ressources avons-nous besoin pour mettre sur pied ces activités? (Ressources)
- Quand pouvons-nous/devrions-nous lancer cette activité? (Échéanciers)
- Qui verra à faire progresser cette activité? (Personne responsable)

Le modèle présenté aux pages 18 et 19 peut vous aider à mettre sur pied votre plan d'activités.

Je n'aurai pas le temps de m'impliquer.

RÉALITÉ

Vous décidez du temps que vous pouvez y consacrer. Commencez en douceur pour progresser avec le temps.

Activités visant à améliorer :	Sensibilisation
l'environnement et le contexte (physique et social)	• élaborez et affichez des mesures de sécurité; • invitez un conférencier à prendre la parole à l'heure du midi pour discuter de la prévention des accidents de travail ; • affichez une liste des ressources communautaires disponibles; • invitez des conférenciers à parler à vos employés de façons efficaces de gérer leurs responsabilités professionnelles et familiales.
les ressources personnelles	• affichez des renseignements sur le stress et la gestion du stress; • organisez des séminaires portant sur la communication efficace.
les pratiques en matière de santé	Encouragez les employés à : • dénicher des renseignements sur la santé et à les afficher au babillard; • organiser un événement spécial ou thématique : combinez la saine alimentation et la vie active avec des journées, des campagnes spéciales comme la Saint-Valentin, le Mois du cancer (avril), le Mois des maladies du coeur (février) et le Mois de la bonne nutrition (mars).

Quel genre de gestionnaire êtes-vous?

Chercher à établir en quoi votre style particulier de gestion peut affecter votre santé et votre bien-être, de même que la santé et le bien-être des membres de votre personnel.

Acquisition des habiletés :	Milieux de travail positifs
• offrez à un employé la formation nécessaire pour procéder à une vérification de la sécurité; • offrez à un employé la formation nécessaire pour manier ou entretenir la machinerie de façon sécuritaire; • encouragez les employés à participer aux décisions qui affectent leur travail.	• fournissez aux employés de l'équipement protecteur et indiquez-leur la bonne façon de s'en servir; • éliminez du milieu de travail toute situation qui pourrait présenter un danger; • réorganisez le lieu de travail pour profiter le plus possible des fenêtres et des passages d'air frais.
• offrez un séminaire sur la relaxation face au stress; • offrez aux employés la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences.	• adoptez une politique officielle sur le harcèlement en milieu de travail; • fournissez une rétroaction régulière sur le rendement au travail; • rédigez des descriptions de travail claires; • invitez les employés à prendre part aux décisions qui affectent leur travail.
• invitez une nutritionniste à faire une présentation sur des techniques de cuisson santé; • invitez un physiothérapeute à venir expliquer comment réduire les maux de dos et autres manifestations physiques du stress.	• parrainez un tournoi de balle molle avec les employés; • installez des machines distributrices qui offrent aussi du jus et d'autres choix santé; • offrez au personnel un milieu de travail sans fumée.

Par exemple :

Êtes-vous de ceux qui veulent toujours « mettre la main à la pâte » sans confier de responsabilités aux autres?

Si oui, le fait de travailler si fort vous cause-t-il un stress indu?

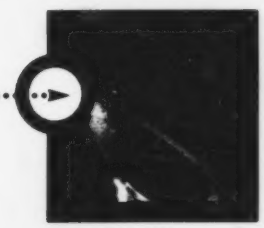
Sollicitez-vous l'opinion des employés sur la façon d'améliorer la marche du travail?

Si non, votre attitude affecte-t-elle le moral du personnel?

Êtes-vous ouvert aux nouvelles idées formulées par les employés, peu importe leur rang au sein de l'entreprise?

Si oui, votre attitude favorise-t-elle la pensée créatrice des employés? Leur donne-t-elle le sentiment d'exercer un meilleur contrôle sur leur travail?

Objectifs	Activités	Échéancier



« Parfois, il faut qu'une situation nous assomme avant qu'on décide enfin de prendre les mesures nécessaires pour améliorer la qualité de la santé en milieu de travail. »

Ressources requises	Personne responsable
Qui : **Quoi :** **Coût :**	
Qui : **Quoi :** **Coût :**	
Qui : **Quoi :** **Coût :**	
Qui : **Quoi :** **Coût :**	

Il faut que je sois un expert dans le domaine de la santé.

RÉALITÉ

Vous n'avez pas besoin de compétences spéciales pour lancer et gérer un projet en milieu de travail. De plus, vous pouvez toujours apprendre sur le tas.

« J'ai appris de peine et de misère que des employés démoralisés sont garants d'une faible productivité. Mes résultats financiers en disaient long. »

ÉTAPE 5

Faites un suivi et revoyez vos activités

Lorsque vos activités de promotion de la santé au travail seront bien en place, vous voudrez savoir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Le fait de revoir vos activités vous aidera à améliorer les projets actuels et à justifier la poursuite ou l'élargissement de certaines initiatives. Cette démarche ne doit pas être difficile ou prendre trop de temps. De fait, il peut suffire de tenir compte du nombre de personnes qui participent aux activités en question, de sonder leur opinion et de recueillir leurs suggestions sur les changements à apporter.

En ce sens, vous devez :

- **établir** si vous avez satisfait vos objectifs d'activité;
- **obtenir une rétroaction** constante de la part des employés, y compris des suggestions sur la façon d'améliorer les activités;
- **tenir compte du nombre** de personnes qui participent;
- **réévaluer vos plans** en fonction des changements qui affectent l'échéancier ou des ressources disponibles;
- **ajuster votre plan** au besoin;
- **démontrer votre enthousiasme** et votre engagement en participant vous-même aux activités;
- **assurer la mise à jour de la section sur les ressources** de la page 23 au fur et à mesure que vous établissez de nouveaux contacts au sein de la collectivité;
- **surveiller le taux d'absentéisme** et autres facteurs qui font grimper les coûts.

(Veuillez utiliser l'outil d'évaluation présenté aux pages 21 et 22.)

Cette démarche ne présente aucun avantage pour moi ou pour mon entreprise.

RÉALITÉ

Vous pouvez accroître la productivité et améliorer le niveau de santé et de sécurité de vos employés.

Un outil d'évaluation

Une évaluation efficace doit aller au-delà des jugements et mesures et nous aider à comprendre comment nous apprenons et comment nous changeons.

L'évaluation n'est pas nécessairement une tâche énorme mais elle n'en constitue pas moins un élément clé de la réussite de votre projet sur la santé au travail. **L'évaluation permet de recueillir des données** pour savoir :

- si le projet rencontre les objectifs fixés;
- ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas;
- les améliorations nécessaires au bon fonctionnement du projet.

Le modèle logique est un exemple d'outil d'évaluation. Le modèle logique se compose d'éléments communs qui précisent **la nature du projet**, **les groupes visés** et **les raisons d'être**.

Nature du projet

- composantes — les sujets dont il est question (p. ex., un projet sur la réduction du stress);
- activités — les choses que vous faites ou les services que vous offrez (p. ex., demander aux employés de participer aux prises de décisions lors des réunions mensuelles du personnel, organiser une séance d'information sur la gestion du stress à l'heure du repas).

Groupes visés

- groupes cibles — les personnes visées par vos efforts (p. ex., tous les employés ou certains groupes prioritaires).

Raisons d'être

- résultats à court terme — les effets directs du projet sur les participants (p. ex., la réduction du stress, des employés plus satisfaits).

« Il importe d'intégrer un volet d'évaluation au processus de planification dès le début des activités, sans quoi il sera difficile de mesurer le taux d'efficacité ou d'inefficacité du projet. » *(traduction libre)*

T. Horne,
Program Evaluation for Health Promotion, Making a Difference (1995)

- résultats à long terme — les changements futurs prévus dans le cadre du projet (p. ex., une baisse de 10 p. 100 du taux d'absentéisme en deux ans; une réduction de 5 p. 100 des coûts de soins de santé en deux ans; une augmentation de 2 p. 100 du taux de productivité; une amélioration du moral des employés; une image corporative plus positive; un taux de roulement plus faible; des coûts de santé réduits; un moral amélioré; des employés plus productifs).

Il n'existe pas de façon idéale de créer un modèle logique. De fait, vous pourriez décider qu'il est plus facile de commencer par le milieu. Chaque programme devrait pouvoir initier une activité d'évaluation quelconque.

Avantages liés à la création d'un modèle logique :

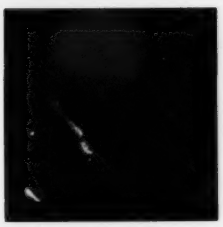
- définit les éléments clés du programme;
- explique la logique qui sous-tend les activités;
- établit la différence entre les activités et les résultats envisagés dans le cadre du programme;
- démontre les liens de cause à effet qui existent entre les activités et les résultats, c'est-à-dire les activités qui entraînent les résultats escomptés.

Conseils relatifs au modèle logique

- Vingt fois sur le métier remettez votre ouvrage! C'est toujours plus difficile la première fois... les choses iront en s'améliorant.
- Misez avant tout sur la simplicité. N'essayez pas d'inclure tous les détails de votre plan. Essayez plutôt de faire entrer tout le modèle logique dans une page.
- Discutez du modèle logique avec les membres de votre personnel à tous les niveaux.
- L'évaluation devrait se fonder sur une compréhension commune des activités et de leurs rapports avec les résultats escomptés.

W.E. Deming, un maître à penser de la gestion, affirmait un jour que chaque entreprise a tout ce qu'il faut pour atteindre les résultats auxquels elle aspire. Faites part de cette affirmation aux membres de votre comité lorsqu'ils commenceront à concrétiser leurs arrangements de travail et à consulter leurs groupes cibles.

Adapté du document *A Program Evaluation Tool Kit: The Blue Print for Public Health Management*. Ministère de la Santé de l'Ontario et Programme de recherche, éducation et développement en santé publique du Bureau de santé d'Ottawa Carleton.



Existe-t-il d'autres ressources?

Pour en savoir davantage

Pour obtenir d'autres renseignements sur les programmes et services de promotion de la santé en milieu de travail, veuillez communiquer avec :

Santé Canada au (613) 954-8857
ou
consultez le site Web de Santé Canada à l'adresse suivante :
http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/sai/travail

Il existe également diverses organisations municipales, régionales et provinciales qui peuvent vous prêter main forte. Plusieurs offrent des produits et des services gratuits. Vous pouvez entrer en communication avec les instances suivantes dans votre région :

- bureaux locaux de santé publique
- parcs et centres de loisirs locaux
- centres de consultation à l'intention des familles
- groupes de consultation privés au service des employés
- Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail :
  — tél. : 1-800-263-8466
  — courriel : inquiries@ccohs.ca
  — Web : http://www.ccohs.com
- programmes sur l'alcool et les drogues
- centres hospitaliers et médicaux
- gouvernements municipaux
- services de santé mentale
- ministères provinciaux de la Santé
- centres d'information communautaires
- regroupements bénévoles et organisations sans but lucratif (p. ex., associations pulmonaires, associations du cancer)